

Financial Resources Acquisition Policies

Políticas de Captación de Recursos Financieros

Author / Autor:
Ronald MacLean and/y Guillermo Aponte

July 2002

Submitted / Presentado

julio de 2002

MAPA

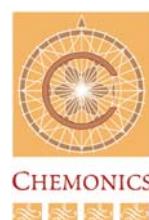
Market Access and Poverty Alleviation

Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza

USAID/Bolivia
Economic Opportunities Office / Oficina de Oportunidades Económicas
Jorge Calvo, CTO

Contract No / No de Contrato PCE-I-08-99-00003-00

Task Order No. / Orden de Tarea No. 806



Implemented by the Chemonics RAISE Consortium, Chemonics International Incorporated with CARE, Texas A&M, and PRIME International
Implementado por el Consorcio Chemonics RAISE, Chemonics International Incorporated junto con CARE, Texas A&M, y PRIME International

Table of Contents	Tabla de Contenido		
I. Presentation	5	I. Presentación	5
II. Antecedents	7	II. Antecedentes	7
A. Supreme Decree No. 25717	7	A. Decreto Supremo No. 25717	7
B. Creation of FDTA Valleys	8	B. Creación de la FDTA-Valles	8
C. Statutes	9	C. Estatutos	9
D. Resources	9	D. Recursos	9
III. Estimated Capital Required for Operations	11	III. Requerimiento estimado de capital para operaciones	11
IV. Estimated Requirements for Investment Capital	12	IV. Requerimiento estimado de capital para inversiones	12
V. Risk Factors that could affect the Fund Raising Process	12	V. Factores de riesgo que podrían afectar el proceso de captación de recursos	12
A. The present social, political, and economic situation of Bolivia.	13	A. Situación social, política y económica actual de Bolivia	13
B. Direction of Technical and Financial Assistance	14	B. Destino de la Asistencia Técnica y Financiera	14
C. Quality and efficiency of FDTA-Valleys programs	15	C. Calidad y eficiencia de los programas de la FDTA-Valles	15
VI. Potential financial resources	16	VI. Potenciales fuentes de recursos financieros	16
A. Multilateral Organisms	16	A. Los Organismos Multilaterales	16
A.1 Use of residual credits not executed	17	A.1. Uso de remanentes de créditos no ejecutados	17
A.2 New lines of credit.	18	A.2 Nuevas líneas de crédito	18
A.3 Administration of approved funding with weak execution capacities.	19	A.3 Administración de recursos aprobados y con débil capacidad de ejecución	19
A.4 Organisms of the United Nations System	19	A.4 Organismos del Sistema de Naciones Unidas	19
A.5 The World Bank and Development Assistance	20	A.5 El Banco Mundial y la Asistencia para el Desarrollo	20
A.6 Organisms of the Inter-American System	22	A.6 Organismos del Sistema Interamericano	22
B. Bilateral Agencies	22	B. Las Agencias Bilaterales	22
C. Non Government Organizations and Voluntary Private Organizations	23	C. Organismos No Gubernamentales y Organizaciones Voluntarias Privadas	23
D. Foreign Governments	24	D. Gobiernos extra-regionales	24
VII. Fund Raising Specialist	24		

I. Presentation

The present document is the result of work executed as an integral part of the terms of reference of the contract signed between MAPA Project and Mr. Ronald Maclean and Guillermo Aponte, for the development of the following agreed-upon products:

- a) A Proposal Document to Andean Development Corporation (CAF) for the creation, implementation, and management of a Trust for the Competitive Fund for Innovation of the Agricultural Technology Development Foundation for the Valleys (FDTA-Valleys).
- b) A Resource Management Agreement to be signed between CAF and the FDTA-Valleys.
- c) Operating Procedures for a Trust Fund for the Competitive Fund for Innovation of the FDTA-Valleys.
- d) A Policy Document for acquiring financial resources for the Trust Fund over the next five years.

The first document was presented to the Andean Development Corporation on February 25, 2002, after having met various times with the CAF representative in Bolivia, as well as with personnel in charge of the project.

Some enquiries were received from the Back Office Management of the CAF in Caracas, via telephone conference, which lead to the drafting of an explanatory Annex to the document developed and presented on April 16, 2002.

Later, the Trust Fund proposal for the Competitive Fund for Innovation of the FDTA-Valleys was studied by the Legal Department of the Central Office of CAF in Caracas, whom suggested a Third-Party Funds Management Contract be drafted, that in essence meets the requirements requested by the FDTA-Valleys.

I. Presentación

El presente documento es resultado del trabajo ejecutado como parte integrante de los términos de referencia del contrato suscrito entre el Proyecto MAPA y los Señores Ronald MacLean y Guillermo Aponte, para la elaboración de los productos acordados que son los siguientes:

- a) Documento de Propuesta a la Corporación Andina de Fomento (CAF) para la creación, puesta en marcha y administración de un Fideicomiso del Fondo Competitivo de Innovación de la FDTA-Valles.
- b) Convenio de Administración de Recursos a ser firmado entre la CAF y la FDTA-Valles.
- c) Reglamento de Operaciones del Fideicomiso del Fondo Competitivo de Innovación de la FDTA-Valles.
- d) Documento de políticas de captación de recursos financieros para el Fideicomiso durante los próximos cinco años.

El primer producto ha sido entregado a la Corporación Andina de Fomento en fecha 25 de febrero de 2002, se han llevado a cabo reuniones con el Representante de la CAF en Bolivia así como el personal encargado del proyecto.

Mediante conferencias telefónicas se recibieron algunas consultas de la Gerencia de Back Office de la oficina de CAF en Caracas, que motivaron la redacción de un Anexo aclaratorio al documento que fue elaborado y entregado en fecha 16 de abril de 2002.

Posteriormente, la propuesta de Fideicomiso del Fondo Competitivo de Innovación Tecnológica de la FDTA-Valles ha sido estudiada en el Departamento Legal de la Oficina Central de la CAF en Caracas, que ha sugerido un Contrato de Administración de Recursos de Terceros, que en esencia cumple con los requisitos solicitados por la FDTA-Valles.

Dr. Ramiro Guevara has developed a counterproposal of the Third-Party Funds Management Contract, considering certain comments and suggestions. The document has been studied and approved by CAF, and based on the results, the Operating Procedures will be developed.

The present document contains suggested policies for acquiring financial resources over the next five years. Its contents are detailed as follows:

First, some records are shown of for example, the Supreme Decree that created The Bolivian System for Agricultural Technology and the Foundations for Agricultural Technology Development. Later, some references are made on the creation of the FDTA- Valleys, and on some pertinent, detailed observations on the approved Statute by the Prefecture Resolution 060/2000 of March 3, 2002.

Considering the importance of establishing the difference between Operating Capital and Investment Capital, some pertinent concepts are emphasized, such as the estimated requirements for each type of capital.

In fulfillment of the consultancy's terms of reference, the present document on the acquisition of financial resources, specifically establishes the risk factors that could affect the fund acquisition process and potential sources of financing.

To conclude, and considering the peculiarity of the case at hand, we allow ourselves to suggest the contracting of a specialist in fund acquisition, be it a natural or legal entity, to be dedicated to such task.

El Dr. Ramiro Guevara ha elaborado una contrapropuesta de documento de Contrato de Administración de Fondos de Terceros considerando algunos comentarios y sugerencias. El documento ha sido estudiado y aprobado por la CAF, en base al resultado se elaborará el Reglamento de Operaciones.

El presente documento contiene las políticas sugeridas para la captación de recursos financieros para los próximos cinco años y tiene el contenido que se detalla a continuación.

En primer lugar, se señalan algunos antecedentes como el Decreto Supremo que crea el Sistema Boliviano de Tecnología y las Fundaciones para el Desarrollo Tecnológico Agropecuario. Posteriormente se hace referencia a la creación de la FDTA-Valles, y se hacen algunas puntualizaciones pertinentes respecto al Estatuto aprobado mediante Resolución prefectural 060/2000 de 3 de marzo de 2000.

Considerando la importancia que se debe establecer al diferenciar entre Capital de Operaciones y Capital de Inversión, se remarcán algunos conceptos pertinentes, como los requerimientos estimados para cada tipo de capital.

El cumplimiento de los términos de referencia de la consultoría, en el presente documento de políticas para la captación de recursos, establecen específicamente los factores de riesgo que podrían afectar el proceso de captación de recursos y las potenciales fuentes de recursos financieros.

Para finalizar y considerando la particularidad del caso, nos permitimos sugerir la contratación de una persona natural o jurídica como especialista en captación de fondos dedicado específicamente a tal labor.

II. Background

A. Supreme Decree No. 25717

The FDTA-Valleys' policies for financial resource acquisition should specifically be framed in the terms and conditions established in the legal principles that its creation establishes. The Supreme Decree No. 25717, promulgated on March 30, 2002 and by which the Bolivian System for Agricultural Technology and the four Agricultural Technological Development Foundations (FDTAs) were created, establishes in Article 21 the following:

Article 21 (FDTA Funding Resources): The FDTAs revenues are the following:

- a) TGN Contributions (The Central Government)
- b) Prefecture Contributions
- c) Municipal Contributions
- d) Loans from External Sources (multilateral, bilateral, and private agencies)
- e) Donations or Bequeathals
- f) Revenues for Services
 - Financial revenues from the endowment fund management.
 - Revenues from the Competitive Fund's management.
 - Financial revenues from operation surplus' management.

Therefore, the revenues of the Foundations will be able to come from contributions from the General Treasury of the Nation, the Prefectures, Municipalities, private businesses, donations, bequeathals, and income from services.

The resources obtained are to be managed through the creation of two independent funds, as defined in Article 23 of the cited Supreme Decree: The Competitive Fund for Innovation and the Endowment Fund.

II. Antecedentes

A. Decreto Supremo No. 25717

Las políticas de captación de recursos financieros para la FDTA-Valles se deben enmarcar en forma específica en los términos y condiciones establecidos en la norma legal que instituye su creación. El Decreto Supremo No. 25717 promulgado en fecha 30 de marzo de 2000, mediante el cual se crea el Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria (SIBTA) y las cuatro Fundaciones para el desarrollo Tecnológico Agropecuario (FDTAs), establece en su artículo 21 lo siguiente:

Artículo 21 (Fuentes de Recursos de las FDTAs)
Los ingresos de las FDTAs son los siguientes:

- a) Aportes del TGN (Gobierno Central)
- b) Aportes Prefecturales
- c) Aportes Municipales
- d) Préstamos de Fuente Externa (agencias multilaterales, bilaterales y privadas)
- e) Donaciones o legados
- f) Ingresos por Servicios
 - Ingresos Financieros provenientes de la administración de fondos dotales
 - Ingresos provenientes de la administración de fondos competitivos.
 - Ingresos financieros provenientes de la administración de los excedentes operativos.

Por tanto, los ingresos de las Fundaciones podrán provenir de aportes del Tesoro General de la Nación, las Prefecturas, los Gobiernos Municipales, Empresa Privada, Donaciones, Legados e Ingresos por Servicios.

Los recursos obtenidos se deberán administrar mediante la creación de dos fondos independientes entre sí definidos en el Artículo 23 del citado Decreto Supremo: el Fondo Competitivo de Innovación y el Fondo Dotal.

The first is conceived as a "...financial mechanism for the contracting of technological innovation services, in relation to which, each FDTA will make available a percentage of the payment for its administrative costs."

The second was created as a "...mechanism to secure the financial sustainability of the FDTAs. This is adjusted on the basis of specific contributions and/or through assigned percentages arising from funds managed by the FDTA. The endowment funds cannot be used for FDTA operations, only the financial products resulting from their management can be used" (underline added).

B. Creation of FDTA Valleys

The FDTA-Valleys is a non-profit organization that was founded in the city of Cochabamba on February 21, 2002. It was founded within the framework of the Bolivian System for Agricultural Technology in order to contribute to the reduction of rural poverty, the improvement of producer income and the food security of the population, the expansion of sector productivity, and the sustainable use of natural resources.

The Patrimony of the FDTA-Valleys is made up of goods and economic resources that could be acquired in the future and relies on the support of the Market Access and Poverty Alleviation Project (MAPA Project), financed by the United States Agency for International Development (USAID).

The FDTA-Valleys has established the Competitive Fund for Innovation (CFI) as a financial mechanism for the contracting of services for technological innovation projects. In this way an operative measure is established for the promotion of dynamic, competitive, efficient, and participative technological development that favors the demands of actors in the commodity chain.

El primero se concibe como un "...mecanismo de financiamiento para la contratación de servicios de innovación tecnológica, respecto de los cuales, cada FDTA dispondrá de un porcentaje de retribución para la atención de los costos administrativos de la entidad".

El segundo se crea como un "...mecanismo para asegurar la sostenibilidad financiera de las FDTAs, el mismo que se conforma sobre la base de contribuciones específicas y/o a través de las asignaciones porcentuales emergentes de los fondos administrados por la FDTA. Los fondos dotales no podrán ser afectados para las operaciones de la FDTA, pudiendo solamente utilizarse los productos financieros resultantes de su administración" (subrayado nuestro).

B. Creación de la FDTA-Valles

La FDTA-Valles es una entidad sin fines de lucro que ha sido fundada en la ciudad de Cochabamba el 21 de febrero de 2000, en el marco del Sistema Boliviano de Tecnología Agropecuaria, para contribuir a reducir la pobreza rural, mejorando los ingresos del productor y la seguridad alimentaria de la población, el incremento de la productividad del sector y el uso sostenible de los recursos naturales.

El Patrimonio de la FDTA-Valles está constituido por bienes y recursos económicos que pudiera adquirir en el futuro, cuenta con el apoyo del Proyecto de Acceso a Mercados y Alivio a la Pobreza financiado por la Agencia de los Estados Unidos para le Desarrollo Internacional (USAID).

La FDTA-Valles ha constituido el Fondo Competitivo de Innovación como mecanismo de financiamiento para la contratación de servicios para proyectos de innovación tecnológica, de esta manera se constituye en la instancia operativa de fomento al desarrollo tecnológico dinámico, competitivo, eficiente y participativo que privilegia la demanda de los actores de la cadena agroalimentaria.

The financing of the CFI stems from, among others, the allocation of Eight million, four hundred seventy-one thousand dollars from the United States of America (US\$ 8,471,000), originating from funds from the Public Law 480 Program, Title III (PL- 480). Under Program PL- 480 the Government of the United States of America provides to the Bolivian Government certain agricultural products for their distribution and marketing in Bolivia, with the objective that the product sale will be used in projects such as the present one, which have been defined in mutual agreement between both governments.

C. Statutes

The FDTA-Valleys' Organic Statutes was passed on February 21, 2000. In its Thirteenth Chapter, in relation to the Patrimony Rules, the patrimony of the foundation and its ends are defined. Article 66 literally establishes that the same "... will serve as the basis for the implementation of its programs and could be managed through trusts and other legal financial mechanisms contracted in the country or abroad."

In Article 71, in relation to Patrimony Use, it clarifies that . . . "Funds and goods that have been presented to the entity as usufruct and/or as trust fund for their management, do not make up part of the patrimony fund, in order to support the willful fulfillment of its objectives and agreements."

D. Resources

The FDTA-Valleys has funding from the MAPA Project and a contract loan from the Inter-American Development Bank. At present, the FDTA-Valleys has at its disposal the following resources to cover its operating costs and investment expenses:

- On April 30, 2001, the FDTA-Valleys signed an Agreement with MAPA Project through which the Project transferred to the Foundation an amount equivalent to \$1,028,000 USD to cover its operating and equipment costs during the first three years;

El financiamiento del FCI proviene, entre otros, de la asignación de ocho millones cuatrocientos setenta y un mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 8.471.000) provenientes de los fondos del Programa de la Ley Pública 480, Título III (PL-480). Bajo el Programa PL-480, el Gobierno de los Estados Unidos de América proporciona al Gobierno de Bolivia ciertos productos agrícolas para su distribución y comercialización en Bolivia, con la finalidad de que el producto de las ventas sea utilizado en proyectos como el presente, que han sido definidos de mutuo acuerdo entre ambos gobiernos.

C. Estatutos

El Estatuto Orgánico de la FDTA-Valles, aprobado el 21 de febrero de 2000, en su Capítulo Decimotercero, relativo al Régimen Patrimonial, define el patrimonio de la Fundación y sus fines, en su artículo 66 establece textualmente que el mismo "...servirá de base para la ejecución de sus programas y podrá ser administrado a través de fideicomisos y otros mecanismos financieros legales contratados en el país y en el exterior".

El Artículo 71, relativo al Uso del Patrimonio, aclara que... "No constituyen parte del patrimonio los fondos y bienes que hayan sido entregados a la entidad en calidad de usufructo y/o fideicomiso para su administración con el propósito de respaldar el buen cumplimiento de sus objetivos y convenios".

D. Recursos

La FDTA-Valles cuenta con recursos que proceden del Proyecto MAPA y de un contrato de préstamo del Banco Interamericano de Desarrollo. En la actualidad, la FDTA-Valles cuenta con los siguientes recursos para cubrir sus costos operativos y sus gastos de inversión:

- En fecha 30/IV/2001 la FDTA-Valles suscribió un Convenio con el Proyecto MAPA mediante el cual el Proyecto transferirá a la Fundación un monto equivalente a \$US 1.028.000 para cubrir sus costos operativos y de equipamiento durante los primeros tres años;

- Through a signed Agreement with the Coordination Unit of the Agricultural Service Program, which is responsible for the administration of Contract Loan 1057/SF-BO of the Inter-American Development Bank, the FDTA-Valleys will be able to finance technological innovation projects for an amount equivalent to \$2,500,000 USD during the next five years. This includes resources that contribute to the “Basket Fund” for applied technological innovation projects;
 - USAID/Bolivia, through the MAPA Project, will contribute an amount equivalent to \$3,000,000 USD destined to applied technological innovation projects for the next three years;
 - The resources from the *demandantes* contributions (15% of the value of the applied technological innovation projects, as defined by the Competitive Fund for Innovation Regulations) which establish the initial capital of the FDTA-Valleys Endowment Fund; and
 - A contribution of \$8,471,000 USD as compensation funds from the Bolivian Government, which are disbursed by the PL- 480 Executive Secretary in various payments. This will make up the initial capital of the trust, as backed by the respective Letter of Agreement.
- Mediante un Convenio suscrito con la Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios, responsable de la administración del Contrato de Préstamo 1057/SF-BO del Banco Interamericano de Desarrollo, la FDTA-Valles podrá financiar proyectos de innovación tecnológica por un monto equivalente a \$US 2.500.000 durante los próximos cinco años, que incluyen los recursos que contribuye el “Basket Fund” para proyectos de innovación tecnológica aplicada;
 - USAID/Bolivia, a través del Proyecto MAPA, aportará hasta un monto equivalente a \$US 3.000.000 destinados a proyectos de innovación tecnológica aplicada para los próximos tres años;
 - Los recursos que se capten como aporte de los demandantes (15% del valor de los proyectos de innovación tecnológica aplicada, tal como lo define el Reglamento del Fondo Competitivo de Innovación) que constituyen el capital inicial del Fondo Dotal de la FDTA-Valles; y
 - Un aporte de \$US 8.471.000 como recursos de contrapartida del Gobierno de Bolivia desembolsados por la Secretaría Ejecutiva de la PL-480 en varios pagos, que constituirán el capital inicial del fideicomiso, respaldados por la respectiva Carta de Entendimiento.

In summary, the FDTA-Valleys has its operative costs covered for the years of 2001-2003 by virtue of the Agreement signed with the MAPA Project, of approximately \$340,000 USD per year, including equipment costs.

Its investment expenses amount to \$4,500,000 USD for the first three years, with funding from USAID/Bolivia, through the MAPA Project and the UCPSA. For the next two years it will have available approximately \$1,000,000 USD from the UCPSA.

En resumen, la FDTA-Valles tiene sus costos operativos cubiertos para los años 2001-2003, en virtud del Convenio suscrito con el Proyecto MAPA, a razón de aproximadamente \$US 340.000 por año, monto que incluye los gastos de equipamiento.

Sus gastos de inversión suman \$US 4.500.000 para los primeros tres años con aportes de USAID/Bolivia, a través del Proyecto MAPA y de la UCPSA. Para los dos siguientes años dispondrá aproximadamente de \$US 1.000.000 provenientes de la UCPSA.

III. Estimated Capital Required for Operations

The following estimates are referential and are more in order of magnitude than in precision, that is, without doubt, carried out by the management of the Foundation. The purpose of presenting these hypothetical data is only to establish certain concepts.

From 2004 on, the FDTA-Valleys needs to have at its disposal more than \$250,000 USD yearly, approximately, to cover its operating costs. This supposes that the Endowment Fund, of which only the interest can be used to cover operating costs, will have an investment capital of such magnitude that it can guarantee the financing of the expenses with the mentioned returns.

Hypothetically, but to clarify the concept, if the FDTA-Valleys is supposed to be able to acquire \$150,000 USD annually in *demandante* contributions, as it is stipulated in the Competitive Fund for Innovation Regulations, at the end of five years \$750,000 USD would be available. This would then yield approximately \$135,000 USD during the whole (five year) period. However, this amount would not cover the operation costs of one year.

It is necessary, then, to set forth certain measures to cover the deficit in order to guarantee the sustainability of the entity over time. One way to cover the deficit is through resource management service charges, a situation which is considered in both the Supreme Decree and the Organic Statutes of the FDTA-Valleys. Article 19 of the Supreme Decree authorizes the Foundations "...to receive and manage autonomously the economic and administrative management...[of] public funds arising from diverse sources."

III. Requerimiento estimado de capital para operaciones

Las estimaciones que se realizan a continuación tienen carácter referencial y de órdenes de magnitud más que precisión, que no cabe duda son efectuadas por la administración de la Fundación. El propósito de presentar estos datos hipotéticos es únicamente para establecer ciertos conceptos.

A partir del 2004, la FDTA-Valles requiere contar con un ingreso aproximado de más del cual solamente se pueden utilizar los intereses para cubrir los costos de operación, debería tener un capital invertido de magnitud tal que garantice financiar los gastos con los mencionados rendimientos.

Solamente de forma hipotética, pero con el fin de aclarar el concepto, si se supone que la FDTA-Valles pueda captar \$US 150.000 anuales de los aportes de los demandantes, tal como lo estipula el Reglamento del Fondo Competitivo de Innovación, al término de cinco años dispondría de \$US 750.000 por este concepto, que le podrían rendir aproximadamente \$US 135.000 durante todo el periodo, lo cual no alcanza para cubrir los costos operativos por un año.

Se impone entonces, plantear ciertas medidas que permitan cubrir el déficit, para garantizar la sostenibilidad de la entidad en el tiempo. Una manera en que se puede cubrir ese déficit es a través del cobro por los servicios de administración de los recursos, situación que está contemplada tanto en el Decreto Supremo como en el Estatuto Orgánico de la FDTA-Valles. El artículo 19 del Decreto Supremo autoriza a las Fundaciones "...a recibir y administrar con autonomía de gestión económica y administrativa...recursos públicos provenientes de diversas fuentes."

Article 69 of the Organic Statutes of the Foundation authorizes the FDTA-Valleys to establish percentages or rates "...to cover the indirect costs of technical, administrative, and financial management. The rates should be based on the medium-term economic projections of the Foundation and be approved by the Board of Directors." To cover operational costs, it is imperative to negotiate – in every case – the percentage or rate that should be charged to this end.

Nevertheless, without doubt, the Executive Board of the FDTA-Valleys has at its disposal the Annual Operation Plans that incorporate the necessary expenses as well as sufficient revenues for the coming years. For this reason, in what follows, we abide to Investment Capital.

IV. Estimated Requirements for Investment Capital

For the first five operational years, the FDTA-Valleys has its investment necessities covered at the rate of approximately \$1,100,000 USD annually. So that these investments obtain yields and can contribute to the structural modification of the lag in the sector, they should be sustained and increase from the sixth year on.

The projections carried out by the FDTA-Valleys show a balance of \$20,000,000 USD at the end of the fifth year. Nevertheless, to maintain the same spending level, and considering the low interest rates in the world finance system, it appears desirable to maintain that the CFI should have at its disposal a larger balance after the fifth year.

V. Risk Factors that could affect the Fundraising Process

The factors that could negatively influence the process of acquiring financial resources and should be taken into consideration in the negotiation process as follows:

- The social, political, and economic situation of the country

El Artículo 69 del Estatuto Orgánico de la Fundación faculta a la FDTA-Valles a establecer porcentajes o tasa "...para cubrir los costos indirectos de gestión técnica, administrativa y financiera. La tasa debe basarse en las proyecciones económicas de la Fundación a mediano plazo y será aprobada por el Directorio." Para cubrir los costos operativos se hace imperativo negociar – en cada caso – el porcentaje o la tasa que deberá cargarse para este fin.

No obstante, no nos cabe duda que la Dirección Ejecutiva de la FDTA-Valles cuenta con Planes Operativos Anuales que incorporan los gastos necesarios así como los ingresos suficientes para los próximos años. Por ello, a continuación nos circunscribimos al tema de Capital de Inversiones.

IV. Requerimiento estimado de capital para inversiones

Para los primeros cinco años de operaciones, la FDTA-Valles tiene cubiertas sus necesidades de inversión a razón de \$US 1.100.000 anuales aproximadamente. Para que estas inversiones logren resultados y puedan contribuir a modificar estructuralmente el rezago del sector, deberán ser sostenidas e incrementarse a partir del sexto año.

Las proyecciones efectuadas por la FDTA-Valles arrojan un saldo de \$US 20.000.000 al finalizar el 5to año. No obstante, para mantener el mismo nivel de gasto, considerando las bajas tasas de interés en el sistema financiero mundial, parece conveniente sostener que el FCI debería contar con un monto mayor al quinto año.

V. Factores de riesgo que podrían afectar el proceso de captación de recursos

Los factores podrían incidir negativamente en el proceso de captación de recursos financieros y deberán ser tomados en cuenta en el proceso de negociaciones, como siguen:

- La situación social, política y económica del país.

- The demand for technical assistance from other countries
- The quality and efficiency of the FDTA-Valleys programs.

A. The present social, political, and economic situation of Bolivia.

The social, economic, and political situation confronting the country is not the most encouraging for carrying out any type of investment, or to attract investments. The growing polarization of positions and intransigency of the demands set forth are driving the country into a discouraging threshold.

Road blockades, which are implemented each time with greater frequency, have an enormous effect on the activities that constitute the essential mandate of the FDTA-Valleys – the promotion of applied innovative technology. This effect severely restricts the possibilities of action in a context which is, even in conditions of social and political tranquility, in itself adverse due to the underdevelopment in which the agricultural sector, at a national level is found.

Considering the electoral period that we are in, one should keep in mind that it is opportune to take the necessary precautions to make the most of the new government's first three month impulse, in order to set up international negotiations to secure the greatest possible flow of financial support obtainable, considering, among others, the force ideas detailed as follows:

- A political system with greater stability than in the past, given that it exists in an uninterrupted democratic process since twenty years ago.
- Increase in the Gross National Product since 1985, with economic stability under a free market model that, among other factors, depends on flexible exchange rate adjustments that fluctuate in relation to the dollar.

- La demanda de asistencia técnica y financiera de otros países.
- La calidad y eficiencia de los programas de la FDTA-Valles.

A. Situación social, política y económica actual de Bolivia

La situación social, económica y política que confronta el país no es precisamente el indicador más alentador para realizar ningún tipo de inversiones o para atraerlas. La creciente polarización de posiciones y la intransigencia de las demandas planteadas están conduciendo al país a un umbral desalentador.

Los bloqueos de caminos, que se implantan cada vez con mayor frecuencia, tienen un enorme efecto adverso en las actividades que constituyen el mandato esencial de la FDTA-Valles – la promoción de innovaciones tecnológicas aplicadas – restringiendo severamente sus posibilidades de acción en un contexto en el que, aún en condiciones de tranquilidad social y política, es de por sí adverso debido a la situación de postración en que se encuentra el sector agropecuario a nivel nacional.

Considerando la etapa electoral en la que nos encontramos, se debe tener presente que es oportuno tomar las precauciones necesarias para aprovechar el impulso de los primeros meses del nuevo Gobierno para emprender una gestión internacional destinada a captar el mayor flujo posible de apoyo financiero que se pueda obtener, considerando entre otras, las ideas fuerza que se detallan a continuación.

- Sistema político con mayor estabilidad que en el pasado, pues se está viviendo en un proceso democrático interrumpido desde hace veinte años.
- Incremento del Producto Interno Bruto desde 1985 con estabilidad económica bajo un modelo de libre mercado, que entre otros, cuenta con mecanismos ágiles de corrección de tipo de cambio para fluctuaciones respecto al dólar.

- Significant foreign investment in the country since the Capitalization of Public Businesses. Investment has reached \$2.021 million USD, equaling approximately 25% of the GNP.
- Notable inversión extranjera en el país a partir de la Capitalización de las Empresas Públicas que llegó a \$US 2.021 Millones de dólares que equivale a aproximadamente el 25 por ciento del PIB.

In order to undertake international negotiations to acquire international financial flow, the aid of a specialized entity should be depended upon. This entity should be contracted for the fulfillment of the conditions detailed further on in this document and should have as its principal function the acquisition of financial resources that for some years have not been directed to Latin America as they have to other regions of the world.

B. Direction of Technical and Financial Assistance

The growing channeling of financial and technical resources toward the recently arising countries of the ex Soviet Union and old Yugoslavia is carried out in function of political and strategic interests of Europe and North America.

Recent events that have taken place in Central Asia also have a decisive influence in the allotment of resources and the decision-making strategies of industrialized countries.

As an effect of globalization, the opening of markets has allowed economic agents to act and resources to be allotted without the State's interference in the markets of goods, money, foreign exchange, or foreign commerce, but this also allows the "infection" of markets in crisis across financial flow and foreign commerce. The crisis that began in Thailand expanded to Malaysia, Indonesia, South Korea, and the Philippines in 1997 and generated an 8% fall in the GNP of the Russian economy.

Para emprender la gestión internacional destinada a captar flujos financieros se debe contar con el concurso de una entidad especializada contratada para tal efecto que cumpla con las condiciones que se detallan más adelante, y que tenga como función principal la captación de recursos financieros que desde hace alguno años no han estado orientados tanto a América Latina como a otras regiones del mundo.

B. Destino de la Asistencia Técnica y Financiera

La creciente canalización de recursos financieros y técnicos hacia los recientemente surgidos países de la ex Unión Soviética y la antigua Yugoslavia se realiza en función a intereses políticos y estratégicos de Europa y Norteamérica.

Los recientes acontecimientos que han tenido lugar en Asia Central también tienen una influencia decisiva en la asignación de recursos y en la toma de decisiones estratégicas de los países industrializados.

Con el efecto de la globalización, la apertura de mercados ha permitido que los agentes económicos actúen y los recursos se asignen sin que el Estado interfiera en los mercados de bienes, dinero, divisas o comercio exterior, pero permite también el "contagio" de mercados en crisis a través de flujos financieros y comercio exterior. La crisis iniciada en Tailandia en 1997 se expandió a Malasia, Indonesia, Corea del Sur, Filipinas y generó una caída en el PIB del 8% en la economía Rusa.

The Asian crisis motivated the adoption of financial rescue measures by multilateral organisms which reached up to \$17,000 million USD for Thailand, \$40,000 million USD for Indonesia, and more than \$50,000 million USD for South Korea.

The growth rate of the GNP on a world level dropped from 3.2% in 1997 to 1.8% in 1998, affecting both developed countries that dropped from 2.8% to 1.7% and developing countries whose GNP dropped from 4.8% to 2%, also affecting the stock exchange markets.

The sources for external funding have suffered a significant impact following the Asian crisis of 1997.

Moreover, alarming health indicators, such as the perception of AIDS in Africa to the real threat to public health, has a direct relation to the increasing amount of funding that is presently destined to combat this virus.

In addition to this, there is a fatigue on the part of donors (donor's fatigue) that do not see concrete results despite the numerous funding injections in Latin America since the seventies. These factors should be taken into consideration at the time of negotiating contributions to the trust in order to make the possibility of channeling resources this way attractive, despite the adverse environment.

C. Quality and efficiency of the FDTA-Valleys programs

The Foundation confronts a huge challenge: to guarantee the quality and efficiency of its programs in a context that is rather adverse to the fulfillment of its objectives.

An opportune and efficient start-up of successful programs will depend greatly on the acquisition of financial resources for the Competitive Fund for Innovation. In this context all efforts must be pushed to their extreme capacity so that the results are of quality.

La crisis asiática motivó medidas financieras de rescate adoptadas por los organismos multilaterales que alcanzan a \$US 17.000 millones de dólares para Tailandia, \$US 40.000 millones de dólares para Indonesia y más de \$US 50.000 millones para Corea del Sur.

La tasa de crecimiento del PIB a nivel mundial se contrajo de 3.2% en 1997 a 1.8% en 1998, afectando tanto a países desarrollados que bajaron de 2.8% a 1.7% como a los países en vías de desarrollo que redujeron su Producto Bruto de 4.8% a 2%, afectando también los mercados bursátiles.

Las fuentes de recursos externos han sufrido un impacto significativo después de la crisis asiática de 1997.

Por otra parte, los alarmantes indicadores de salud tal como la percepción del SIDA en África como una amenaza real de salud pública a nivel mundial tiene un correlato directo en la cantidad de fondos cada vez mayores que se destinan actualmente al combate de este virus.

A esto se suma una fatiga de parte de los donantes (donor's fatigue) que no ven un resultado concreto a pesar de las cuantiosas inyecciones de recursos en América Latina desde la década de los setentas. Estos factores deberán ser tomados en cuenta a la hora de negociar aportes al fideicomiso a fin de hacer atractiva la posibilidad de canalizar recursos por esa vía, a pesar de un entorno adverso.

C. Calidad y eficiencia de los programas de la FDTA-Valles

La Fundación confronta un desafío enorme: garantizar la calidad y la eficiencia de sus programas en un contexto bastante adverso al cumplimiento de sus objetivos.

De la oportuna y eficiente puesta en marcha de programas exitosos dependerán en gran medida de las captaciones de recursos financieros para el Fondo Competitivo de Innovación. En este contexto se deberán extremar esfuerzos para que los resultados sean de calidad.

Quality in the proposals presented to *demandantes* and grantees, quality and opportunity in the services provided by the grantees, quality and volume of the different products that are going to be worked on. Competitiveness does not increase from night to day, and it is more difficult to achieve when working with small and medium scale producers. The creation of an agricultural service market will be a long process. All these factors will be determining in negotiations to acquire financial resources.

VI. Potential financial resources

There are four potential sources of financial resources toward which measures should be channeled: Multilateral Organisms; Bilateral Agencies; Non-Governmental Organisms and Private Volunteer Organizations; and foreign Governments.

A. Multilateral Organisms

This relates basically to the World Bank (WB) and the Inter-American Development Bank (IDB) which support the activities of the Central Government through programs, through which funding is channeled through contract loans, and in with a minor role, the organisms of the United Nations system.

One example of this kind of sector loan is the Program for Agricultural Services, financed by IDB (Contract Loan 1057/SF-BO) and managed by the Coordination Unit for the Program of Agricultural Services (UCPSA) created by MAGDR for this purpose. The FDTA-Valleys directly benefits from this, as described in the above paragraphs. If FDTA-Valleys would eventually negotiate credit lines with both institutions through MAGDR (given that Supreme Decree No. 25717 establishes it to be so), for short and medium terms (5 years), it is possible to attain financial resources from both entities by means of other options described in the following.

Calidad en las propuestas presentadas por demandantes y oferentes, calidad y oportunidad en los servicios que presten los oferentes, calidad y volúmenes en los rubros sobre los que se actúe. La competitividad no se incrementa de la noche a la mañana, y es más difícil aún cuando se trabaja con pequeños y medianos productores. La creación de un merado de servicios agropecuarios será un largo proceso. Todos estos factores tendrán un peso importante en las negociaciones para conseguir recursos financieros.

VI. Potenciales fuentes de recursos financieros

Cuatro son las potenciales fuentes de recursos financieros hacia las que deberían canalizarse gestiones: los Organismos Multilaterales; las Agencias Bilaterales; Organismos No Gubernamentales y Organizaciones Voluntarias Privadas y los Gobiernos extra-regionales.

A. Los Organismos Multilaterales

Se trata fundamentalmente del Banco Mundial (BM) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) que apoyan las actividades del Gobierno Central mediante programas a través de los cuales se canalizan recursos financieros vía contratos de préstamo y, en menor medida, los organismos del Sistema de las Naciones Unidas.

Un ejemplo de este tipo de préstamo sectorial es el Programa de Servicios Agropecuarios financiado por el BID (Contrato de Préstamo 1057/SF-BO), administrado por la Unidad de Coordinación del Programa de Servicios Agropecuarios (UCPSA) creada por el MAGDR para este propósito, y del cual la FDTA-Valles se beneficia directamente, como se describió en párrafos anteriores. Si bien la FDTA-Valles podría negociar eventualmente líneas de crédito con ambas instituciones a través del MAGDR (ya que el Decreto Supremo No. 25717 así lo establece), en el corto y mediano plazo (5 años) es posible acceder a recursos financieros de ambas entidades mediante otras opciones que se describen a continuación.

A.1 Use of residual credits not implemented

The reversion of funding not implemented under prevailing contract loans is a problem for both Banks. In addition to reflecting weak negotiation abilities on the part of the Central Government and the implementing institutions, for the Banks it also represents accounting, financial and political difficulties, in addition to the administrative problems that these imply. In the majority of the cases, they prefer to negotiate the employment of these funds, which have already been approved by the Board of Directors. In many cases, the Government is already paying capital and interest for those.

The first step consists in identifying contract loans that are already approved, though not necessarily those focused on the agricultural sector, and that are presenting the type of problems already described, and proceed to negotiate with the Multilateral Organism and the Government, the possibility of depositing significant sums into the CAF management for determined periods of time for the use of interest yields in the FDTA-Valleys programs.

The critical aspect is the final ownership of the resources: the resources will continue to be the property of the Bolivian Government and the trust guarantee for the management of the resources is given by the CAF. The trust guarantee in the use of yields is given by the Resource Management Board in the terms of reference anticipated by the resource management contract.

If the Government and the Multilateral Organism decide at a determined moment that the yields are not being used for ends determined in the contract signed among all parties, they are free to withdraw their capital and use it for ends believed to be convenient, with prior notice to the parties. In this context, the CAF itself can play a very important role in the negotiations in virtue of its well deserved prestige and trustworthiness; in this way it can contribute to the “leveraging” of resources.

A.1. Uso de remanentes de créditos no ejecutados

La reversión de recursos no ejecutados bajo contratos de préstamo vigentes constituye un problema para ambos Bancos; además de reflejar una débil capacidad de gestión por parte del Gobierno Central y las instituciones ejecutoras, para los Bancos también representa dificultades de índole contable, financiero y político, además de los problemas administrativos que esto implica. En la mayoría de los casos, prefieren negociar con el gobierno la colocación de estos fondos – que ya están aprobados por los Directorios y en muchos casos, el Gobierno ya está pagando capital e intereses por ellos.

El primer paso consiste en identificar contratos de crédito ya aprobados, que no necesariamente se orienten al sector agropecuario, y que estén presentando el tipo de problemas descritos anteriormente y proceder a negociar con el Organismo Multilateral y el Gobierno, la posibilidad de depositar montos significativos en la administración de la CAF por períodos de tiempo determinados para la utilización de los intereses que devenguen en los programas de la FDTA-Valles.

El aspecto crítico es la propiedad final de los recursos: los recursos seguirán siendo de propiedad del Gobierno de Bolivia y la garantía de seriedad en la administración de los recursos está dada por la CAF. La garantía de seriedad en el uso de los rendimientos está dada por la Junta de Administración de Recursos en los términos previstos en el contrato de administración de recursos.

Si el Gobierno y el Organismo multilateral deciden en determinado momento que los rendimientos no están siendo utilizados para los fines previstos en el contrato que se suscriba entre partes, son libres de retirar su capital y utilizarlo para los fines que crean convenientes, previa notificación a las partes. En este contexto, la propia CAF puede desempeñar un papel importantísimo en las negociaciones en virtud a su bien merecido prestigio y seriedad; de esta manera contribuiría a “apalancar” recursos.

There are various records regarding what is being set forth, the most recent being the credit renegotiation that guaranteed the implementation of IDB Project 929, carried out between the Ministry of Sustainable Development and the Inter-American Development Bank. The result of this allowed the Government to use \$ 4,500,000 USD of credit for other purposes.

This alternative is attractive for all parties involved, since it is a viable, fast, and attractive option for the use of poorly administered resources for purposes that are marked by priority in the agendas of all parties involved. Additionally, for the Government it represents the possibility of being able to dispose of its own fresh resources for other fixed term investments or to intensify the activities of the FDTA-Valleys within the SIBTA's framework.

A.2 New credit lines

The FDTA-Valleys should establish and maintain the highest of level communication channels with MAGDR in order to be up to date on any negotiation that the Government initiates to attain new credit lines for the national agricultural sector. This is so that the FDTA-Valleys can participate fully in those negotiations that have to do with its area of influence.

The objective is to be able to include a component destined to resource management by the CAF in the loan contracts, whose periods and modes should be agreed upon among parties case by case. The latent risk is that the Government, via MAGDR, might decide to “parcel out” those resources among the four existing Foundations. However, the fact that only the FDTA-Valleys has an instrument of this nature – the contract with CAF – should be to its advantage, with the efficient implementation and quality of its programs added to that.

Existen varios precedentes sobre este planteamiento, siendo el más reciente el de la renegociación del crédito que avalaba la ejecución del Proyecto BID 929, llevada a cabo entre el Ministerio de Desarrollo Sostenible y el Banco Interamericano de Desarrollo cuyo resultado permitió al Gobierno la utilización de \$US 4.500.000 del crédito para otros propósitos.

Esta la alternativa es atractiva para todas las partes implicadas pues constituye una opción viable, rápida y atractiva que permite la utilización de recursos que no estaban siendo bien administrados para propósitos que se enmarcan prioritariamente en las agendas de todas las partes involucradas. Adicionalmente, para el Gobierno representa la sostenibilidad de poder disponer de recursos frescos propios para otras inversiones al término del plazo fijado o bien, para intensificar las actividades de la FDTA-Valles en el marco del SIBTA.

A.2 Nuevas líneas de crédito

La FDTA-Valles debe establecer y mantener canales de comunicación con el MAGDR al más alto nivel para estar al tanto de cualquier negociación que inicie el Gobierno para la obtención de nuevas líneas de crédito dirigidas al sector agropecuario nacional con la finalidad de participar plenamente en aquellas que tengan que ver con su área de influencia.

El objetivo es lograr la inclusión de un componente destinado a la administración de recursos por la CAF en los contactos de préstamo, cuyos plazos y modalidades deberán ser acordados entre partes caso por caso. El riesgo latente es que el Gobierno – a través del MAGDR – decida “parcelar” estos recursos entre las cuatro Fundaciones existentes pero el hecho de que solamente la FDTA-Valles tiene un instrumento de esta naturaleza – el contrato con la CAF – debe convertirse en su ventaja, sumada a la ejecución eficiente y de calidad de sus programas.

A.3 Administration of approved funding with weak execution capacities.

There presently exist a number of significant projects and programs focused on the agricultural sector that are presented with an endless number of problems. The State of Bolivia has not traditionally been an efficient administrator, particularly in what is referred to as external resources.

The FDTA-Valleys should carry out an inventory of these projects, and, in light of their possibilities, should carry out evaluations in terms of results and quality in order to propose alternatives for the implementation and solidification of the set goals in each project.

The Food Security Program (FSP) represents the best illustration of what has just been mentioned. The Proposals should be focused on proposing administration alternatives in order to fulfill the original goals, placing the assigned resources in those projects under the administration of CAF and effecting investments such that satisfactory results are obtained.

The criteria of resource ownership is important: the resources in no case pass to the FDTA-Valleys patrimony. What simply happens is the management of those resources. This at the same time constitutes a guarantee of the successful fulfillment of the programs.

A.4 Organisms of the United Nations System

The organisms of the United Nations System are not conventional sources of financing. Two of the agencies – the World Food Program and FAO, and through this the FIDA – carry out important activities in the agricultural sector at a national level. The United Nations Development Program (UNDP) on the other hand, has focused its activities to the management of third-party resources as a way of guaranteeing transparency and opportunity in the use of those resources at a national level.

A.3 Administración de recursos aprobados y con débil capacidad de ejecución

Existen en la actualidad un número significativo de proyectos y programas orientados al sector agropecuario que presentan un sinnúmero de problemas. El Estado en Bolivia no ha sido tradicionalmente un eficiente administrador, particularmente en lo que a recursos externos se refiere.

La FDTA-Valles debería realizar un inventario de estos proyectos y, en la medida de sus posibilidades, efectuar evaluaciones en lo que a resultados y calidad se refiere para efectuar propuestas alternativas para la ejecución y concreción de las metas fijadas en cada proyecto.

El Programa de Seguridad Alimentaria (PASA) constituye la mejor ilustración de lo que acabamos de mencionar. Las propuestas deben orientarse a proponer alternativas de administración para el cumplimiento de las metas originales, colocando los recursos asignados por estos proyectos bajo administración de la CAF y efectuando las inversiones del caso para obtener resultados que sean satisfactorios.

El criterio de propiedad de los recursos es importante: los recursos no pasan en ningún caso a conformar el patrimonio de la FDTA-Valles la que pasa a ser simplemente una administradora de éstos a la vez que se constituye en una garantía para el exitoso cumplimiento de los programas.

A.4 Organismos del Sistema de Naciones Unidas

Los organismos del Sistema de Naciones Unidas no son fuentes de financiamiento en el sentido convencional. Dos de sus agencias – el Programa Mundial de Alimentos y la FAO y por intermedio de ésta, el FIDA – llevan a cabo importantes acciones en el sector agropecuario a nivel nacional. El Programa de Desarrollo de las Naciones Unidas (PNUD), por otra parte, ha orientado sus actividades a la administración de recursos de terceros como una manera de garantizar transparencia y oportunidad en el uso de esos recursos a nivel nacional.

However, the three constitute important potential alliances for the FDTA-Valleys in the search for liquid resources to increase the CFI. The Foundation should initiate contacts at the highest level possible, looking to forge strategic alliances that would allow the leverage of these funds.

A.5 The World Bank and Development Assistance

Foreign aid is changing more and more into a catalyst of change. For example, it allows the poor to increase their incomes, live longer, and carry out a more healthy and productive life. Thanks to the better distribution observed since the end of the cold war, the aid is in certain cases effective for the reduction of poverty.

A great part of the developing world saw little progress in the last decades and in some countries, such as certain places in Africa, South of the Sahara, the standards of living went down.

Still great challenges exist, such as reducing the epidemics of AIDS and malaria, and looking for ways to increase growth and empower the poor that live in countries with weak institutions, governments, and policies.

It is calculated that two hundred thousand million people live on less than one dollar a day and that the major portion of the world population live on less than two dollars a day. In addition, the inhabitants of the earth will increase to 2,000 million in the next 30 years and almost all of this increase will come from developing countries. The effectiveness with which the development community helps the poorest societies respond to these challenges, will depend upon continuous learning and upon improvement in the distribution, design, and delivery of foreign aid.

Sin embargo, los tres constituyen importantes aliados potenciales de la FDTa-Valles en la búsqueda de recursos líquidos para incrementar el FCI. La Fundación debería iniciar contactos al más alto nivel posible con miras a forjar alianzas estratégicas que permian el apalancamiento de estos recursos.

A.5 El Banco Mundial y la Asistencia para el Desarrollo

La ayuda extranjera se está convirtiendo cada vez más en agente catalizador del cambio, pués permite a los pobres aumentar sus ingresos, vivir más tiempo y llevar una vida más saludable y productiva. Gracias a la mejor distribución observada desde el fin de la guerra fría, la ayuda es en ciertos casos eficaz para reducir la pobreza.

Gran parte del mundo en desarrollo vió poco progreso en las últimas décadas y en algunos países, como en ciertos lugares de África del Sur del Sahara, los estándares de vida disminuyeron.

Todavía existen enormes desafíos, como reducir las epidemias del SIDA y malaria y buscar maneras de aumentar el crecimiento y facultar a los pobres que viven en países con instituciones, gobiernos y políticas débiles.

Se calcula que mil doscientos millones de personas viven con menos de 1 dólar al día y que la mayor parte de la población mundial lo hace con menos de 2 dólares diarios. Además, los habitantes de la tierra aumentarán en 2.000 millones en los próximos 30 años y casi todo ese crecimiento provendrá de los países en desarrollo. La efectividad con la que la comunidad para el desarrollo ayude a las sociedades más pobres a responder a estos desafíos, dependerá de un aprendizaje continuo y de mejoras en la distribución, el diseño y la entrega de ayuda extranjera.

The study “The Role and Effectiveness of Development Assistance” examined a number of data regarding the relation between development experiences and Official Development Assistance (ODA) in the last 50 years, with special emphasis on the experience that the World Bank has had in the last decades. The report found rapid progress in the improvement of quality of life, although unequal, despite certain serious setbacks. The ODA has helped sustain and support this success and it does this each time with better effectiveness.

The complexity of social and economic change signifies that the impact of the aid cannot be easily separated from other factors. The same developing countries hold the major part of the responsibility of development, and, with all rights, want the credit when development is successful. The aid functions better and only can be sustainable when the recipients have a strong commitment to development and take responsibility for the process.

Successful projects can begin thanks to foreign aid, but later should become self-sustainable and serve as models for other countries, without any form of foreign aid. For these and other reasons, the positive impact of the ODA can be very large. Nevertheless, in general it is difficult to identify causes and effects and attribute results to particular actions. In addition, all excessive intents to demand credit for the success of foreign aid can minimize the importance of the idea and practice of an association.

Considering that the work of the FDTA-Valleys is focused precisely to fight poverty, it exactly fulfills the characteristics pointed out in previous paragraphs and, for this reason, should maintain contact with the World Bank to investigate the possibility of attaining ODA funds.

En el estudio *“El Rol y Efectividad de Asistencia en Desarrollo”* se examina una multiplicidad de datos sobre la relación entre la experiencia en desarrollo y la Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD) en los últimos 50 años, con especial énfasis en la experiencia que ha tenido el Banco Mundial en las últimas décadas. El reporte encontró rápidos progresos en el mejoramiento de la calidad de vida, aunque desigual, a pesar de algunos reveses serios, la AOD ha ayudado a sostener y respaldar el éxito y que lo hace cada vez con mayor eficacia.

La complejidad del cambio social y económico significa que el impacto de la ayuda no se puede separar fácilmente de otros factores. Los mismos países en desarrollo soportan la mayor parte de las cargas del desarrollo y, con todo derecho, reclaman los créditos cuando el desarrollo tiene éxito. La asistencia funciona mejor y sólo se puede sostener cuando los receptores tienen un fuerte compromiso hacia el desarrollo y se encargan del proceso.

Los proyectos de éxito pueden comenzar gracias a la asistencia extranjera, pero posteriormente deben ser auto sustentables y servir de modelos para otros países, sin ningún tipo de ayuda extranjera. Por estas y por otras razones, el impacto positivo de la AOD puede ser muy grande. No obstante, por lo general es difícil identificar causas y efectos y atribuir resultados a acciones particulares, además, todo intento excesivo por reclamar créditos por el éxito de la ayuda extranjera puede quitarle valor a la idea y la práctica de una asociación.

Considerando que la labor de la FDTA-Valles está orientada precisamente a combatir la pobreza, se cumple a cabalidad con las características señaladas en párrafos anteriores y por tanto, se debe mantener contacto con el Banco Mundial para indagar a cerca de la posibilidad de acceder a fondos de la AOD.

A.6 Organisms of the Inter-American System

In the same way as mentioned in the previous paragraph, the FDTA-Valleys should initiate and maintain the highest of level contacts with the Inter-American Institute of Agricultural Sciences (IIAS), that forms part of the Consultative Committee of SIBTA. IIAS can play an important role in guiding the FDTA-Valles in the search for resources and, in this manner, become a strategic partner.

B. Bilateral Agencies

Although various Bilateral Agencies are presently contributing to the SIBTA through the “basket fund” and actively participate in the Consultative Committee of the same (COTESU, USAID/B, GTZ, IDF, The Dutch and Swedish Cooperations and the JIICA), there is a good number of others that do not directly participate (DANIDA, Scandinavian agencies, Italian agencies, French agencies, the CEE, and others).

Many do not participate due to their not being familiar with the reaches of the SIBTA, others are directly skeptical and others more or less have other lines of action in Bolivia, (the case of DANIDA) or are gradually channeling their resources to other areas of concentration.

In this sense and despite the political, social, and economic situation, Bolivia will continue being one of the countries of concentration of this type of agencies. It must be kept in mind that it is probable that a gradual withdrawal of this type of cooperation will begin due to a series of reasons.

Negotiations with these, including, why not say, those that already contribute to the SIBTA, should not be focused on the formation of lost fund donations to the trust but rather the formation of contributions that are deposited in the same to the end of using the usufruct of the interest for FDTA-Valleys programs.

A.6 Organismos del Sistema Interamericano

De la misma manera que el párrafo anterior, la FDTA-Valles debería iniciar y mantener contactos del más alto nivel con el Instituto Interamericano de Ciencias Agrícolas (IICA), que forma parte del Comité Consultivo del SIBTA. El IICA puede desempeñar un papel importante orientando a la FDTA-Valles en su búsqueda de recursos y de esta manera, convertirse en un socio estratégico.

B. Las Agencias Bilaterales

Aunque varias de las Agencias Bilaterales están en la actualidad haciendo aportes al SIBTA vía el “basket fund” (canasta de fondos) y participan activamente en el Comité Consultivo del mismo (COTESU, USAID/B, GTZ, IDF, la Cooperación Holandesa, la Cooperación Sueca y la JIICA) hay un buen número de otras que no participan directamente (DANIDA, agencias escandinavas, italianas, francesas, la CEE y otras).

Muchas no participan por desconocimiento de los alcances del SIBTA, otras directamente son escépticas y otras más o tienen otras líneas de acción en Bolivia, (caso DANIDA) o están canalizando sus recursos crecientemente hacia otros lugares de concentración.

En este sentido y a pesar de la situación política, social y económica, Bolivia continua siendo uno de los países de concentración de este tipo de agencias y hay que tener en cuenta que lo más probable es que se empiece a dar un retiro paulatino de este tipo de cooperación debido a una serie de razones.

Las negociaciones con éstas – incluyendo, porqué no, aquellas que ya efectúan aportes al SIBTA – no deben orientarse hacia la concreción de donaciones a fondo perdido para el fideicomiso sino hacia la concreción de aportes que se depositan en el mismo con la finalidad de permitir el usufructo de los intereses en los programas de la FDTA-Valles.

What makes this possibility attractive – and continues to be an innovative aspect, above all for the Agencies – is that the capital will continue being their property and can be withdrawn at a determined time or before if the Agency considers that its initial objectives by which it allocated the resources are not being fulfilled.

Additionally, as already mentioned, the fact that CAF would be the administrator of those resources is a trust guarantee for potential contributors.

Much of donor's fatigue to which we made reference in previous paragraphs has to do with the allotment of resources to a lost fund, with little transparency and efficiency in management and, consequently, with the few and deficient results that the resources yield at term. The innovativeness of the proposal put forth by the FDTA-Valleys must be capitalized.

C. Non Government Organizations and Voluntary Private Organizations

There exists such a quantity of NGOs and VPOs, both national and international, working in the country that not even the Government has an exact idea of their number nor of the resources that have been invested through them, and even less the lines of work that they employ.

Many of them are of a recognized trajectory, internationally as well as internally, but there are cases of innumerable national teams that are only dedicated to the acquisition of resources as a survival and employment-generation strategy, managing the acquired resources without any criteria of quality or efficiency.

This panorama has generated a situation in which there is no accountability regarding the programs, on one hand, and a growing reasonable resistance to any supervision attempted on the part of the Government.

Lo que hace atractiva esta posibilidad – y constituye el aspecto innovador, sobre todo para las Agencias – es que el capital continua siendo de su propiedad y el mismo puede ser retirado al término del acuerdo o antes si la Agencia considera que los objetivos iniciales para los cuales se colocaron los recursos no se están cumpliendo.

Adicionalmente, como ya se mencionó, el hecho de que la CAF sea la administradora de esos recursos es garantía de seriedad para los potenciales contribuyentes.

Mucha de la fatiga de los donantes a la que hicimos referencia en párrafos anteriores, tiene que ver con la colocación de recursos a fondo perdido, con la poca transparencia y eficiencia con que éstos son administrados y, consecuentemente, con los pocos y deficientes resultados que se obtienen al término. Hay que capitalizar la novedad de la propuesta que plantea la FDTA-Valles.

C. Organismos No Gubernamentales y Organizaciones Voluntarias Privadas

Existe tal cantidad de ONGs y OPVs, tanto nacionales como internacionales, trabajando en el país que ni el propio Gobierno tiene una idea exacta de su número ni de los recursos que se invierten a través de ella, mucho menos de las líneas de trabajo en las que se desempeñan.

Muchas de ellas son de reconocida trayectoria, tanto a nivel internacional como internamente, pero también se da el caso de innumerables equipo nacionales que solo se dedican a la captura de recursos como una estrategia de supervivencia y generación de empleo, manejando los recursos que captan sin ningún criterio de calidad o eficiencia.

Este panorama ha generado una situación en la que no hay ninguna responsabilidad acerca de los programas, por un lado, y una creciente resistencia razonable a cualquier situación de fiscalización intentada por parte del Gobierno.

Despite the difficulties that are presented by the heterogeneity of these entities, the FDTA-Valleys should begin to work deeply with entities with a recognized trajectory, and look towards the establishment of strategic alliances that allow to identify funding resources for specific programs within their objective frameworks.

It is necessary to begin the job of creating networks with these institutions that carry out their mission in the area of the Foundation's influences (many already exist and operate with relative efficiency) and propose their active participation in the framework of the trust – through a common funding account, for example – managed by the FDTA-Valleys and focused towards common objectives.

D. Foreign Governments

If a large number of European countries with whom Bolivia had pending debts have forgiven these and have decided that these resources are being used in the national fight against poverty, many would have interest in participating in a plan such as that put forth by CAF. This is due fundamentally to the fact already mentioned several times, that the financial resources that could be contributed would remain theirs and only the usufruct of the interest would be used in the Foundation's programs.

The FDTA-Valleys would have to produce, the soonest possible, well-designed graphic materials that present this proposal and, through contacts with the European community, would have to initiate negotiations before a significant number of representatives of the European governments.

VII. Fundraising Specialist

All of the initiatives described above are useful only in the case that they are implemented adequately, in the framework of a program carefully planned, rigorously supervised, and that is implemented by specialists who have experience in this kind of work. To such effect, the eventual contracting of a specialist in fundraising, operating in the specific context of developing countries, is suggested.

A pesar de las dificultades que plantea la heterogeneidad de estas entidades, la FDTA-Valles debería iniciar un trabajo en profundidad con las de reconocida trayectoria con miras a la constitución de alianzas estratégicas que le permitan localizar potenciales fuentes de recursos para programas específicos en el marco de sus objetivos.

Es necesario iniciar el trabajo de creación de redes de aquellas instituciones que se desempeñan en el área de influencia de la Fundación (muchas ya existen y operan con relativa eficiencia) y plantearse su participación activa en el marco del fideicomiso – vía una bolsa común de recursos, por ejemplo – administrada por la FDTA-Valles y orientada hacia objetivos comunes.

D. Gobiernos extra-regionales

Si bien gran parte de los países europeos con los cuales Bolivia tenía deudas pendientes han condonado éstas y decidieron que esos recursos se utilicen en la lucha nacional contra la pobreza, muchos tendrían interés de participar en un esquema como el que plantea la CAF, fundamentalmente por el hecho ya tantas veces mencionado, de que los recursos financieros que puedan aportar a este esquema serían suyos y solo permitirían el usufructo de los intereses en los programas de la Fundación.

La FDTA-Valles tendrá que producir, a la brevedad posible, materiales gráficos bien diseñados que den cuenta de este propósito y, vía contactos a través de las Comunidades Europeas, iniciar gestiones ante un número representativo de gobiernos europeos.

VII. Especialista en recaudación de fondos

Todas las iniciativas descritas anteriormente son útiles solamente en el caso de que se ejecuten adecuadamente, en el marco de un programa minuciosamente planificado, rigurosamente supervisado y que sea ejecutado por especialistas que tienen experiencia en este tipo de labor. Para tal efecto, se sugiere la contratación eventual de especialistas en recaudación de fondos (fundraisers) que operan en contextos específicos en los países desarrollados.

Fundraising specialists have the precise function of making contacts with financial sources in order to achieve the transference of private resources of multilateral organisms to public entities, private entities, or non-profit institutions designated to fight poverty. They also have the responsibility of channeling donations from budgetary parties of governments interested in the same purpose.

The cost benefits of having an institution dedicated to such measure or, in your case, contracting a natural person who operates in specific contexts should be examined. But one way or another, it is suggested that the contracting of these specialists should include in its terms of reference the necessity of having a detailed diagnosis that describes, among other variables to consider, the characteristics of the financial backers to be acquired.

By way of stimulus, a proportional relation between funds raised and the commission that the FDTA-Valleys would pay once those funds are obtained, could be established.

The Specialists contracted should consider the risk factors: economic, social, and political as indicated in the present document, as well as the reality interfering with the demand for technical and financial assistance from multilateral and bilateral organisms. They should also exercise adequate legal expertise regarding the quality and efficiency of the Foundation's programs in order to achieve a contingency of financial resources that guarantee the sustainability and success of the functions carried out by the FDTA-Valleys.

Los especialistas en recaudación de fondos tienen precisamente la función de tomar contacto con las fuentes de financiamiento para lograr la transferencia de recursos privados de organismos multilaterales a entidades públicas, privadas o instituciones sin fines de lucro destinadas a combatir la pobreza y también se encargan de canalizar donación de recursos procedentes de las partidas presupuestarias de gobiernos interesados en el mismo propósito.

Se debe examinar el costo beneficio de contar con una institución dedicada a tal gestión o en su caso, contratar personas naturales que operen en contextos específicos. Pero de una manera u otra, se sugiere que para la contratación de estos especialistas se debería incluir en los términos de referencia la necesidad de contar con un minucioso diagnóstico que entre otras variables a considerar, detalle las características de los proveedores de fondos a captar.

A manera de estímulo se puede establecer una relación proporcional entre los fondos a recaudar y la comisión que la FDTA-Valles pagaría una vez que se hayan conseguido dichos recursos.

Los Especialistas contratados deberán considerar los factores de riesgo: económicos, sociales y políticos señalados en el presente documento, así como la realidad por la que atraviesa la demanda de asistencia técnica y financiera de los organismos multilaterales, bilaterales y deberán ejercer adecuada abogacía sobre la calidad y eficiencia de los programas de la Fundación para lograr un contingente de recursos financieros que garanticen la sostenibilidad y el éxito de las funciones emprendidas por la FDTA-Valles.